

БЕЗ ОБИД!

КАК ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
ПОМОГАЕТ ОБЩАТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ
И РУКОВОДСТВОМ



КАРТИНА ВЕРМЕЕРА «ДЕВУШКА С ДОМИНИРУЮЩИМ КОЛЛЕГОЙ»

ЛИЗ ФОССЛИЕН

МОЛЛИ ВЕСТ ДАФФИ



Молли Даффи

**Без обид! Как эмоциональный
интеллект помогает общаться
с коллегами и руководством**

«Питер»

2019

УДК 159.942.5
ББК 88.352

Даффи М. В.

Без обид! Как эмоциональный интеллект помогает общаться с коллегами и руководством / М. В. Даффи — «Питер», 2019

ISBN 978-5-4461-1346-0

Как не дать завязтому офисному ворчуну испортить себе день? Как по-настоящему насладиться отпуском и не думать постоянно о том, как копяцца неотвеченные письма? Если вы босс, то что делать, если новенький стучится в ваш Инстаграм? Современная рабочая среда может стать настоящим эмоциональным минным полем с разными центрами влияния и негласными правилами. От нас ждут, что мы будем сами собой, но не до конца. Профессионалами, но не чересчур. Дружелюбными, но не болтливими. Легче сказать, чем сделать! Как организационные консультанты и обычные люди мы знаем, каково это, испытывать на работе неудобные эмоции – от легкой ревности и неуверенности до паники и ярости. Игнорировать и подавлять чувства вредно для здоровья и производительности, но и давать эмоциям волю тоже нельзя. Наша цель – научить вас понимать, какие эмоции выражать, а какие держать при себе, чтобы стать более счастливыми и эффективными.

УДК 159.942.5
ББК 88.352

ISBN 978-5-4461-1346-0

© Даффи М. В., 2019
© Питер, 2019

Содержание

Глава 1	7
Глава 2	14
Работа не волк: почему иногда лучше всего просто расслабиться	14
Работать, не играть	17
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Молли Вест Даффи, Лиз Фосслиен

Без обид! Как эмоциональный интеллект помогает общаться с коллегами и руководством

*Нашим семьям,
с прекраснейшим чувством на свете – с любовью*

**NO
HARD
FEELINGS**



Emotions at Work
(and How They Help Us Succeed)
Liz Fosslien and Mollie West Duffy

Права на издание получены по соглашению с Writers House LLC и Synopsis Literary Agency. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги. Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

© Mollie West Duffy; Liz Fosslien, 2019
© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020
© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2020

День в офисе



Глава 1

Будущее эмоционально

Вернувшись в 2008 году после восьмилетнего перерыва, чтобы вновь возглавить Starbucks, Ховард Шульц плакал. И не один. Не спрятавшись в кабинке туалета или запершись в своем угловом кабинете, – он плакал перед всей компанией.

Ежедневные продажи упали вдвое. Два генеральных директора, предшественники Шульца, обеспечили компании бешеный рост, но в 2007 году, когда наступила рецессия, поспешно заложенный фундамент империи начал трещать по швам.

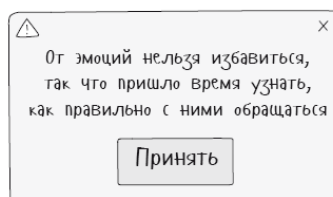
В преддверии своего возвращения Шульц всю ночь лежал в постели, уставившись в потолок, думая о том, что же скажет в первый день пребывания на посту генерального директора. Он отчаянно хотел заверить десятки тысяч сотрудников, что их возможности зарабатывать на жизнь ничто не угрожает. Поднятие морального духа было не просто стратегическим шагом: он чувствовал личную ответственность за благополучие людей, которые работали в Starbucks. Шульц знал, насколько люди зависят от своей работы, потому что сам провел детство в нищете и видел родителей, пытающихся свести концы с концами.

Выйдя на сцену, он понял, что сотрудники должны увидеть уязвимость человека, которому они доверяют решение проблемы. Он ведь действительно не был уверен в направлении, в котором двигался бизнес в его отсутствие, и они имели право это знать. Шульц решил снять маску, которую лишь немногие снимают перед коллегами. Отбросив формальности, он позволил пролиться слезам.

Иногда может показаться, что плач всего лишь манипуляция или расчет. Но Шульц обладал достаточно развитым эмоциональным интеллект, чтобы связать момент уязвимости с успокоением: он изложил план возвращения, а затем дал работникам обратную связь. В тот месяц Шульца завалила лавина благодарных писем – более пяти тысяч. И к 2010 году ситуация изменилась: цена акций Starbucks стала выше, чем когда-либо.

Большинство из нас сильно недооценивает масштаб эмоциональных потребностей, которые мы приносим в коллектив. Помимо отношений между руководителем и сотрудниками, эмоциональная динамика влияет на нашу мотивацию, здоровье, общение, принятие решений и многое другое. И все же большинство из нас игнорирует эти эмоции. Почему, когда мы думаем о профессионализме, мы тут же приходим к мысли, что нужно подавлять эмоции?

Эта книга написана двумя подругами, которые несколько болезненно пришли к важности принятия эмоций на работе. Поступив на свою первую работу, мы¹ были уверены, что профессионалы не терпят неудач, не суетятся и, конечно, ничего не чувствуют. Но вскоре мы осознали, что эта точка зрения нереалистична и мешает получать удовлетворение и, в конечном счете, достигать успехов в работе.

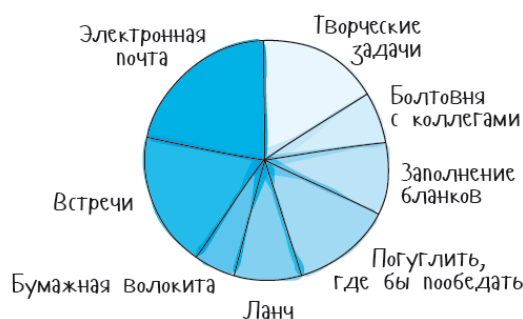


¹ Эта книга написана двумя авторами. В большинстве случаев употребляется множественное число, за исключением того, когда мы рассказываем какую-либо историю. Далее изложение будет вестись от первого лица, и каждый раз будет указано, Лиз или Молли написала это.

Какой, по ее мнению, должна была быть работа



Работа на самом деле



Лиз, молодой аналитик в экономической консалтинговой фирме, получила, как она считала, работу мечты. Но долгие бессонные ночи, проведенные за отчетами, стали вызывать депрессию и беспокойство. Наконец, Лиз уволилась, но плана «Б» у нее не было. Она устроилась на работу в Starbucks, чтобы оплачивать счета, и стала думать, почему ей так плохо и что можно сделать, чтобы улучшить свое состояние.

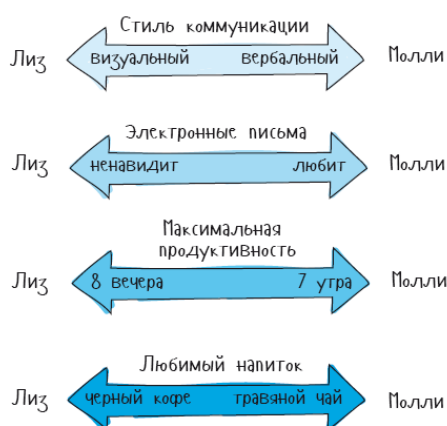
Тем временем Молли работала в стартапе и отвечала за разработку продукции, находясь в постоянном стрессе. Однажды утром она проснулась и поняла, что над правым глазом у нее все совершенно онемело. Неприятные ощущения не исчезли через несколько дней, и тогда Молли пошла к врачу. Диагноз? Тревожность. Онемение было вызвано напряжением, которое копилось в плечах и шее. В этот момент Молли поняла, что ей нужна другая работа. Она хотела работать там, где ей больше не пришлось бы сдерживать страх, беспокойство и разочарование до тех пор, пока они не начали причинять ей физическую боль.

Но Молли не могла уйти сразу, ей потребовалось шесть месяцев, чтобы найти новую работу. Находясь в поиске, она читала об эмоциях, культуре и рабочем месте, потому что понимала, каково это – застрять в нездоровой рабочей обстановке. Лиз делала то же самое. Она хотела лучше понять свои чувства: когда они полезны, а когда на них можно не обращать внимания? Можем ли мы модифицировать их, чтобы изменить свое отношение к работе? Полагаем, что вы открыли эту книгу в поисках ответов на подобные вопросы.

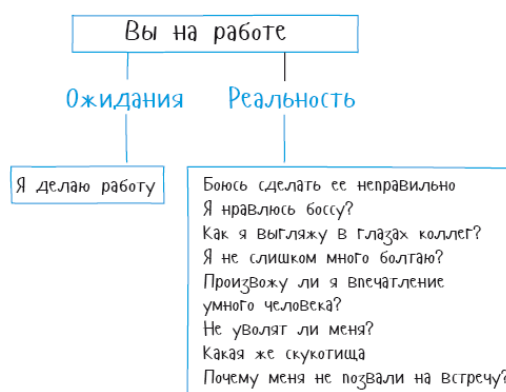
Наша история началась в 2014 году, когда нас познакомил общий друг. Мы сразу нашли общий язык: интроверты с весьма дерзким чувством юмора, обе надеваем маску для сна, чтобы выспаться, а еще получаем удовольствие от творческих проектов. К этому времени мы обе работали в Нью-Йорке; Лиз переехала туда с Западного побережья, чтобы устроиться на работу в Genius, тогда еще музыкальную медиаккомпанию, а Молли училась в аспирантуре.

После этой встречи общий интерес к эмоциям, влияющим на работу, побудил нас опубликовать статьи и иллюстрации на эту тему. Но вскоре мы наткнулись на препятствие: мы никогда раньше не работали в таком тесном контакте, и это привело к недопониманию. Молли казалось, что Лиз одержима никому не нужными деталями, в то время как Лиз чувствовала, что Молли слишком торопится. Тональность писем становилась все более напряженной, проекты зашли в тупик. В надежде сохранить личные и профессиональные отношения мы решили поужинать и лично обсудить наши проблемы.

Это было непросто! Никто из нас не хотел говорить, боясь ранить другого. Но различия были глубже, чем шуточные споры о том, что лучше – чай или кофе. Эти различия нужно было выявить, а для этого мы должны были перестать притворяться, что чувства не имеют значения.



Если бы мы не исследовали влияние эмоций на работу, то не доверяли бы своим чувствам и не заметили бы, что доверие является хорошим фундаментом для творческой командной работы. Но поскольку мы все же занимались эмоциями, то поняли, как сильно и всесторонне они влияют на сотрудничество и на всю профессиональную жизнь в целом, например, на принятие решений и взаимодействие руководителей и подчиненных.

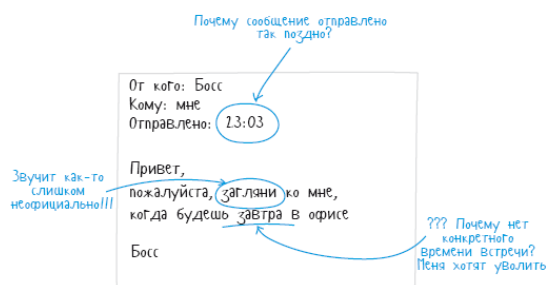


Вот почему работа будет все теснее связана с эмоциями. Для наиболее сложных профессиональных взаимодействий не существует заранее прописанных сценариев. Услышав об «эмоциях на работе», вы, наверное, думаете о важных карьерных вехах: собеседованиях, переговорах по зарплате и годовых отчетах. Но вы, скорее всего, испытывали не менее сильные эмоции в связи с обыденными событиями. Вас взволновало короткое «ОК» генерального директора в

ответ на комментарий в корпоративном чате. Вас бесит, когда коллега перебивает вас в пятый раз. Вы беспокоитесь, не нужно ли срочно ответить на деловое письмо, появившееся во входящих в субботу вечером.

Следует бороться со всем, что заставляет нас игнорировать эмоции на работе. Сегодня на рабочем месте от нас требуется эффективно управлять эмоциями, но большинство никогда не училось делать это в профессиональной жизни. С пониманием всей важности мягких навыков² у нас появляется вопрос: а есть ли риск стать слишком мягким? Сколько эмоций мы можем себе позволить и в какой момент в их выражении мы переходим границу своего профессионализма? Если наше «внутреннее я» растеряно и взволновано – должны ли мы открыто выражать эти чувства? Как на эти вопросы влияет то, кто мы есть (например, гендер³, этническая принадлежность или возраст)?

Подавление и избегание могут показаться самыми простыми решениями. «Давайте вернемся к обсуждению эмоций позже». Но подобное отношение контрпродуктивно. Люди испытывают эмоции вне зависимости от обстоятельств. Игнорируя свои чувства во время рабочего процесса, мы упускаем важные детали и рискуем совершать ошибки, которые можно было бы предотвратить. Мы отправляем письма, вызывающие ненужное беспокойство, перестаем видеть смысл в работе и, в конце концов, выгораем.



Возможно, вы слышали об эмоциональном интеллекте (EQ) – способности распознавать и понимать как свои собственные чувства, так и чувства окружающих. Возможно, вы даже знаете, что EQ гораздо сильнее, чем IQ, влияет на успехи в работе. Но чтобы действительно достигнуть в работе чего-то стоящего, требуется выйти за пределы эмоционального интеллекта: нужно научиться управлять эмоциями. Это означает, что то, как вы выражаете свои чувства, должно соответствовать конкретной ситуации. Для этого необходима эмоциональная гибкость – способность распознавать эмоции и знать, как и когда позволить им действовать.

Один из наших друзей недавно пожаловался: «Мне нужно сказать своей команде кое-что неприятное, но я не знаю, как начать разговор». Становясь частью компании, мы получаем обширные инструкции по планированию встреч и заполнению отчетов о расходах. Но никто не рассказывает нам, что делать, если нас огорчает поведение коллеги, или как оправиться после тяжелого совещания с боссом.

Глубокое понимание проблемы эмоций на работе обусловлено двумя основными факторами. Во-первых, интенсивностью общения с нашими коллегами. Сегодняшние работодатели

² Soft skills (мягкие, или гибкие, навыки) – это надпрофессиональные навыки, не связанные с должностными обязанностями человека. – *Примеч. пер.*

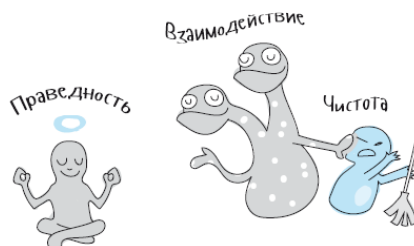
³ Хотя в недавних исследованиях гендер рассматривается как небинарное понятие, большинство исследований сосредоточено исключительно на различиях между мужчинами и женщинами. Мы обсуждаем биологические различия в бинарном контексте, но при этом признаем, что это исключает некоторых людей, и надеемся, что они будут включены в исследования в будущем. Говоря о различиях между мужскими и женскими эмоциями и стилями общения, мы рассматриваем гендер как небологическую роль.

хотят, чтобы нанятые ими сотрудники умели общаться между собой и работать в команде. Как заявил The Economist: «В современном бизнесе умение сотрудничать – сродни праведности». Но чем больше мы взаимодействуем с другими людьми, тем выше вероятность конфликтов. Мы все порой готовы повторить знаменитые слова Элейн из сериала «Сайнфелд»: «Пришлось взять выходной по болезни. Окружающие делают меня больной». Во-вторых, это наши собственные отношения с работой. Мы работаем больше, чем когда-либо, ставя значимую для нас работу на первое место, мы позволяем своей занятости определять, кто мы есть.



Эти изменения влияют на все: от физического здоровья до мотивации и принятия решений.

Эмоции на работе – тема не новая. Но частенько приходится слышать о том, что они враги, которых нужно одолеть. Мы и сами так думали. Теперь же мы понимаем, что чувства – это ориентиры, и стараемся научиться понимать их и эффективно выражать. Мы хотим, чтобы вы начали воспринимать эмоции как то, к чему можно относиться с осторожностью и любовью. В конце концов, свои чувства вы носите на работу каждый день.



Мы написали эту книгу в качестве практического руководства к тому, как и когда стоит полагаться на свои чувства. Успех зависит от того, сколько эмоций вы вкладываете в свою работу, при этом не позволяя им выходить из-под контроля. Столкнувшись с завистью, можно понять, что же именно движет нами. Принимая беспокойство, можно переосмыслить его как волнение и достичь больших успехов. С пониманием того, как эмоции влияют на наши решения, мы создаем более мирную и располагающую рабочую атмосферу.

Другими словами, эта книга поможет изучить и взять эмоции под контроль; и для этого (да-да!) иногда придется от них дистанцироваться. Вы поймете, почему испытываете разнообразные чувства, и узнаете, что с ними делать.

Эффективное осознание чувств и эмоций поможет не просто заставить себя работать: оно позволит вам раскрыть в работе свое «лучшее я». Под «лучшим я» мы не подразумеваем «идеальное я». «Лучшее я» все еще может горячиться, умирать от зависти или плакать от разочарования. Но в то же время именно «лучшее я» знает, какие из этих чувств сигнализируют

о чем-то важном, а какие – всего лишь шум. Ваше «лучшее я» умеет учиться на эмоциях и говорить о них, не впадая в чувства. Ваше «лучшее я» – подлинная суть, не пытающаяся при этом задавить чувства других людей.



В каждой из глав мы расскажем о том, как эмоции влияют на семь основных аспектов работы: здоровье, мотивацию, принятие решений, командную работу, общение, культуру и лидерство. Мы не задаемся целью дать универсальное решение проблем. В конце концов, это невозможно: любая работа имеет свои нюансы, а каждый человек уникален и привносит в коллектив свой опыт. Мы обозначим общие принципы, которые помогут лучше выявлять, интерпретировать и применять силу эмоций в различных ситуациях. В последующих главах мы расскажем о небольших изменениях, которые вы можете сделать прямо здесь и сейчас.

Мы написали эту книгу для тех, кто хоть раз чувствовал одиночество, скуку, фрустрацию, был перегружен работой или не уверен в ней. Мы дадим советы тем людям, которые хотят выбраться из порочного круга нездоровых привычек, а также тем руководителям, которые хотели бы построить успешную команду и корпоративную культуру. Мы попытались написать книгу, в которой был бы представлен самый разнообразный опыт работы (включая опыт удаленной работы, опыт сотрудников-интровертов и представителей различных меньшинств), и старались не говорить только от лица определенной группы или человека. Несмотря на то что у нас (Лиз и Молли) опыт и стиль работы различаются, мы белые американки тридцати лет.

Мы понимаем, например, трудности, которые испытывают женщины в высокотехнологичных отраслях, но ничего не знаем о том, каково быть единственным чернокожим сотрудником в офисе, где работают одни белые. Мы будем ссылаться на источники, авторы которых лучше нас описывают определенный опыт и дают советы о том, как вести себя на рабочем месте.



Если вы когда-нибудь грызли ногти перед предстоящей презентацией, были так расстроены, что из-за нахлынувших чувств полдня пялились в одну и ту же таблицу, или хотели бы просто выключить все и на пару дней стать роботом – вы не одиноки. Мы тоже это испытывали и теперь хотим вам помочь.

Лиз и Молли

PS. Чтобы развить те навыки, которые вы почерпнете из этой книги, мы создали специальный тест для оценки ваших эмоциональных склонностей. В сокращенном виде он представлен на странице 271, а его полную версию вы найдете на нашем веб-сайте lizandmollie.com/assessment.

Глава 2 Здоровье

Какой, по ее мнению,
должна была быть работа



Работа не волк: почему иногда лучше всего просто расслабиться



Какие из этих утверждений относятся к вам?

- Вы ощущаете беспокойство, если вот уже десять минут не проверили электронную почту.
- Когда друзья спрашивают о вашем самочувствии, вы принимаетесь описывать мелкие рабочие неприятности.
- Затем описанные неприятности являются вам во сне.
- Вы одержимы работой во время ужина, в спортзале, в постели.
- Ваше настроение практически полностью зависит от того, как идет работа.

Если вы ответили «большинство», возможно, пришло время принять совет Дрейка и «завязать с работой»⁴.

Чрезмерное беспокойство о работе бесполезно и вредит здоровью. Незначительные проблемы кажутся нам исключительными, а случайные замечания вопиющими. Чрезмерная увлеченность работой характерна не только для лидеров, женщин или Дев по гороскопу: пере-

⁴ Автор имеет в виду популярную песню Рианны и Дрейка «Work», где Дрейк поет: «Завязывай со своей работой и приезжай ко мне». – Примеч. пер.

усердствовать можно в отношении к любой работе и на любом уровне. Вот почему наше самое первое правило – **«Не увлекайтесь работой чрезмерно»**.

Снижение градуса вовлеченности поможет решить множество проблем. Вы перестанете задыхаться от волнения перед важной презентацией, а некомпетентные партнеры больше не доведут вас до слез. Вы не будете заглядывать в телефон во время романтического ужина, а синдром упущенной выгоды⁵ не станет преследовать вас во время подъема на Мачу-Пикчу.

КОРПОРАТИВНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ БОЛЕЗНЕЙ



ВЫГОРАНИЕ
ТРЕТЬЕЙ СТЕПЕНИ



ПОЧТОВАЯ ДИАРЕЯ



БОЛЬ СОВМЕСТНЫХ
РЕШЕНИЙ



МИГРЕНЬ
ОТ ПЕРЕНОСА СРОКОВ

«Не увлекаться работой чрезмерно» не означает «не думать о работе вовсе». Это означает больше заботиться о себе. Это означает уделять время любимым людям, заниматься спортом и отдыхать без чувства вины. Это означает напоминать себе о том, что мало кто, оглядываясь на прожитую жизнь, жалеет о том, что не оставался в офисе до десяти вечера.

⁵ Синдром упущенной выгоды – навязчивая боязнь пропустить интересное событие или хорошую возможность, провоцируемая в том числе и просмотром соцсетей. Как пишут авторы в сноске к этому понятию, «теперь вам не нужно испытывать синдром упущенной выгоды относительно синдрома упущенной выгоды». – *Примеч. пер.*



Не так-то просто перестать перерабатывать, не заглянув в корень проблемы. Почему же нам так нравится становиться мучениками?

1. Мы думаем, что единственный способ добиться успеха – никогда не прекращать работать. Мы боимся, что даже кратковременный перерыв может навредить карьере.

2. Мы верим, что счастье – это результат профессиональных достижений, а не наоборот. «Жизнь будет удивительной, как только я получу повышение», – говорим мы себе. «Когда я буду зарабатывать миллионы, все мои старания окупятся».

В этой главе мы рассмотрим вышеизложенные убеждения под микроскопом. Мы покажем вам, что каждое из них является скорее мифом, чем правдой, хотя иногда все равно придется работать в авральном режиме или иметь дело с боссом, пишущим денно и нощно.

Работать, не играть

В 1996 году Steelcase, крупный производитель офисной мебели, установил в вестибюле своей штаб-квартиры в Манхэттене стеклянную витрину размером примерно метр на два. Внутри витрины находилась колония красных муравьев-жнецов, которые как бы говорили наблюдателям: «Муравьи живут, чтобы работать, и работают, чтобы жить».

К сожалению для Steelcase, публика не оценила аналогию. По замечанию Wall Street Journal, поскольку муравьи-жнецы живут всего три или четыре месяца, девиз Steelcase должен был бы звучать немного иначе: «Работай и сдохни». Но Steelcase был прав в том, что технологические достижения размывают грань между личными и профессиональными аспектами жизни. Мы постоянно на связи, а это значит, мы постоянно чувствуем себя подотчетными.

ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА СТРЕССА:



Некоторые из вас могут подумать: секундочку, что-то вы темните: неужели это ненормально – увлекаться работой? Да! Скорее всего, в какие-то моменты придется извиняться за то, что вместо запланированного совместного ужина вам приходится решать рабочие проблемы. Но хроническая перегрузка вредна для здоровья и – да, звучит нелогично – для успеха. Если рабочая неделя длится более 50 часов, то производительность начинает снижаться. Возможно, вы слышали старое высказывание: «Работа заполняет все время, отпущенное на нее». Другими словами, чем меньше времени у вас есть на работу, тем вы эффективнее.

«Я бы хотела вернуться в прошлое и сказать себе, гораздо более молодой: “Арианна, качество твоей работы действительно повысится, если ты будешь не только усердно работать, но и переключаться, заряжаться энергией и обновляться”», – считает основатель Huffington Post Арианна Хаффингтон. Так каким же образом можно эмоционально отстраниться даже от самой сложной работы?

КАК СТРЕСС ВЛИЯЕТ НА ОРГАНИЗМ

Знаете ли вы, что одно только ожидание потенциально беспокойного события или трудного периода способно стать стрессором? Например, Лиз в течение нескольких недель до того, как отправиться в аэропорт, переживает о трудностях путешествия (длительное стояние в очередях на досмотр, задержки, изнурительные перелеты). А Молли беспокоится о погашении ипотеки, хотя покупка дома в обозримом будущем ей и не светит.

Стрессоры нарушают внутренний баланс, а реакция на стресс – это попытка вернуться к нормальной жизни. Кровяное давление, частота дыхания и ритм сердечных сокращений нарастают, чтобы питательные вещества и кислород как можно скорее попадали к мышцам. В то же самое время замедляются любые менее важные в краткосрочной перспективе процессы, такие как пищеварение, рост и размножение.



Сделайте перерыв

Возьмите отпуск: длительный перерыв делает нас здоровее и продуктивнее, особенно если во время отъезда мы почти или вообще не контактируем с коллегами. Тем не менее более половины американцев не берут все положенные им дни оплачиваемого отпуска. Не так-то просто отправиться на далекие острова, если одна мысль о том, чтобы на один день отвлечься от почты, внушает вину. Раньше Лиз боялась даже попросить об отпуске, потому что думала, что ее начальники могут счесть ее ненадежной. Руководители, вспомните, как вы говорите подчиненным, что отдыхать важно и еще как важно. Большинство наемных работников утверждает, что их боссы не говорят о важности отдыха ничего или же их сообщения носят негативный или двусмысленный оттенок; однако же почти каждый респондент хотел бы использовать больше дней отпуска, если бы ощущал чуть больше поддержки в этом вопросе. Тем из вас, чьи руководители не поощряют уходы в отпуск, будут полезны следующие несколько советов.

Возьмите выходной: запланировать свободное время на рабочей неделе столь же важно, как и запланировать отпуск, и часто сделать это гораздо легче. Когда Boston Consulting Group ввела политику предсказуемого перерыва (РТО⁶), которая гарантировала, что каждый член команды из шести человек может рассчитывать на свободный вечер на неделе, работники стали более довольными и расслабленными, а вероятность их увольнения понизилась. Члены команды также научились более внимательно относиться к благополучию друг друга. «Даже усердно работая, – заметил один из специалистов, – мы заботились друг о друге, чтобы не выгореть эмоционально».

⁶ РТО (predictable time off) – предсказуемый перерыв. – Примеч. пер.

ТУРИСТИЧЕСКАЯ КАРТА ПАРИЖА



1. ТРИУМФАЛЬНАЯ АРКА
2. ЕЛИСЕЙСКИЕ ПОЛЯ
3. ЭЙФЕЛЕВА БАШНЯ
4. ДОМ ИНВАЛИДОВ
5. ОПЕРА
6. ЛУВР
7. СОБОР ПАРИЖСКОЙ БОГОМАТЕРИ

ТРУДОГОЛИЧЕСКАЯ КАРТА ПАРИЖА



1. ПАРИЖСКИЙ ОФИС РАБОТОДАТЕЛЯ
2. КАФЕ С ПОДХОДЯЩИМИ РОЗЕТКАМИ
3. НЕТ ПОКРЫТИЯ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ
4. БЕСПЛАТНЫЙ WI-FI (ХОРОШИЙ КОФЕ)
5. ТИХОЕ МЕСТО ДЛЯ ЗВОНКОВ
6. БЕСПЛАТНЫЙ WI-FI (ПЛОХОЙ КОФЕ)
7. ИЗЫСКАННОЕ КАФЕ ДЛЯ ВСТРЕЧИ С ПАРТНЕРАМИ

Свободный вечер также может дать возможность наверстать упущенный сон. Уставшие хирурги ошибаются, а уставшие водители попадают в аварии. Недостаток сна делает нас мрачными и тревожными; будучи слишком долго на ногах, мы начинаем принимать дружелюбные выражения лиц за угрожающие. Поэтому, если сна в вашей жизни маловато, рекомендуем воспользоваться здравым советом от мамы Молли: «Не принимай важных решений, предварительно не выспавшись».

Выделите свободный день. В один из дней на неделе Лиз не планирует никаких встреч, звонков или общественных мероприятий. Этот день нужен ей для того, чтобы наверстать упущенное на работе, поэтому остальная часть недели проходит не так суетно. Если вы не можете выделить отдельный день, попробуйте оставить свободными несколько часов, которые можно будет посвятить сосредоточенной работе.

ПРАВДА ИЛИ ЛОЖЬ: ЭТО НАСТОЯЩИЙ ОТПУСК



ПРАВДА ИЛИ ЛОЖЬ: ЭТО НАСТОЯЩИЙ ОТПУСК

Делайте мини-перерывы. Полезно покинуть рабочее место даже на пять минут, чтобы расслабиться и сосредоточиться. Датские студенты, у которых была возможность сделать небольшой перерыв перед сдачей теста, получали значительно более высокие оценки, чем их сверстники, не имевшие времени расслабиться. Исследования также показывают, что несколько минут на болтовню с коллегами помогают снять стресс быстрее, чем перерыв, проведенный в одиночестве.

Создайте ритуал окончания работы. Мозгу пойдет на пользу сигнал, говорящий: «Работа окончена!» Вот несколько идей: возвращайтесь домой пешком или на велосипеде (полезны даже короткие, легкие физические нагрузки), медитируйте по дороге, слушайте музыку, читайте журнал или жмите штангу (некоторые исследования показывают, что силовые тренировки повышают настроение в большей степени, чем кардионагрузки). Кэл Ньюпорт, автор книги «В работу с головой», внеся в основной список задач все, что пришло в голову, выключает компьютер и произносит: «Закрытие расписания. Завершено». «Таково мое пра-

вило, – пишет он. – Если я начинаю беспокоиться о работе после того, как произнес волшебную фразу, я мысленно говорю себе: я уже произнес фразу завершения».



Выделение личного времени – это первый и самый простой шаг к тому, чтобы не самоидентифицироваться с человеком работающим. Но, как правило, легче сказать, чем сделать: вы эмоционально привязаны к этой идентичности, потому что провели много времени вместе! Чтобы оборвать все связи полностью, попробуйте некоторые приемы.

Не распространяйте рабочую логику на свободное время

Многие люди с чрезмерным энтузиазмом принимаются оптимизировать свое свободное время. Перестаньте наступать на одни и те же грабли, превращая свое хобби в самую настоящую дополнительную работу. Если вы любите играть на пианино, не заставляйте себя ежедневно заниматься по тридцать минут ровно в восемь вечера, а затем ругать себя, если пропустили день. Исследования показывают, что когда мы превращаем свои занятия в цифры – считая шаги или измеряя пройденные мили, – мы не получаем от них столько удовольствия, сколько могли бы.



ОЛИВИЯ ВНОСИТ ПОЛНУЮ СЕССИЮ МЕДИТАЦИИ В РАБОЧИЙ ГРАФИК, ПРОСТО ПРОСЛУШИВАЯ ЕЕ В ТРИ РАЗА БЫСТРЕЕ

Смиритесь с тем, что время от времени вы будете непродуктивны. Состояние покоя не синоним траты времени: позволив себе поблажку, вы будете более сосредоточены и креативны в дальнейшем. Раз в несколько месяцев устраивайте себе короткий отпуск в выходные. Превратите субботу в день без домашних дел и поручений. Если вы человек, для которого крайне характерно поведение типа А⁷, – участвуйте в таких социальных мероприятиях, которые дадут вам «разрешение» отойти от работы.

⁷ Тип поведения А (*англ.* type A behavior) – ряд личностных особенностей, описанных впервые американскими кардиологами Мейером Фридманом и Реем Розенманом в 1959 году. Для него характерны напряженная борьба за достижение успеха, соперничество, легко провоцируемая раздражительность, сверхобязательность в профессии, повышенная ответственность, агрессивность, а также чувство постоянной нехватки времени. – *Примеч. пер.*

Поддерживайте личные отношения вне работы

«Я люблю свою работу, – сказала как-то Бейонсе в интервью журналу GQ, – но это не просто любовь: она жизненно мне необходима». Сегодня мы чувствуем, что наша работа отражает то, кем мы являемся, и рассматриваем ее как что-то, что дает нам смысл и цель существования.

ВЫГОРАНИЕ

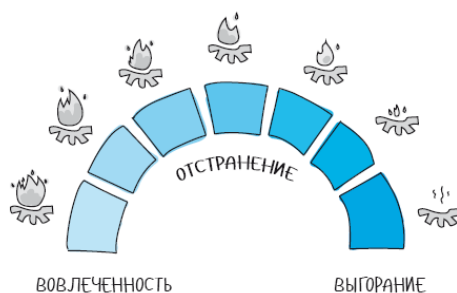
Выгорание – не просто чувство усталости или скуки. По мнению психолога Кристины Маслах, тремя главными признаками выгорания **ЯВЛЯЮТСЯ:**

□ Эмоциональное истощение: вы хронически чувствуете себя выжатым. У вас проблемы со сном и вы постоянно простужаетесь.

□ Деперсонализация: вы стали циничным и бесчувственным по отношению к коллегам. Всякие мелочи (жевание, громкий набор текста, орфографические ошибки) раздражают вас больше, чем раньше.

□ Летаргия: вы чувствуете себя неэффективным сотрудником, эмоционально не включаетесь в проекты, которые раньше приносили вам удовольствие. Вы просто делаете все «для галочки».

Выгорание – это серьезно, но вы можете предпринять несколько шагов, чтобы справиться с его последствиями. Прежде всего выясните, почему вы чувствуете себя так плохо, а затем подумайте, что можете сделать, чтобы решить проблему.



Если у вас непредсказуемый босс, можете ли вы перевестись в другой отдел? Если вы на работе никогда не получаете признания, можете ли вы деликатно изложить свои достижения при встрече с руководителем? Если вы застряли в рутине, можете ли научиться чему-то новому, заниматься спортом или записаться на мероприятие, на которое бы вы раньше ни за что не пошли? Разговоры с близкими, больше сна и работа над психическим здоровьем (проведение времени на природе или медитации) также могут помочь. Но если основной причиной вашего выгорания является работа, делающая вас несчастным, возможно, пришло время искать новую.

В недавнем опросе, проведенном The New York Times, американцы оценили вероятность «иметь полноценную работу» выше, чем вероятность «быть женатым», «быть верующим», «быть хорошим соседом», «быть членом сообщества», «иметь много друзей» и «иметь достаточно времени для себя».

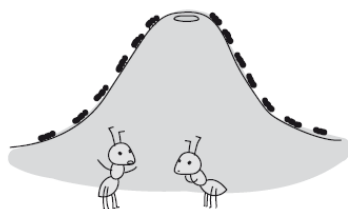
Чем более мы заняты, тем более важными себя чувствуем. Мы считаем себя более обязательными и усердными, чем наши ленивые коллеги. Работа дает ощущение цели и мгновенное вознаграждение усилий в виде похвалы, прибавок к зарплате и продвижения по службе. Но

чем больше мы идентифицируем свою личность с тем, что мы делаем, тем эмоциональнее привязываемся к работе. Мы постоянно давим на себя, стараясь во всем быть самыми лучшими, а затем, когда не можем соответствовать этому стандарту, чувствуем себя выдохшимися. И поскольку мы зависим от признания начальников, малейшую критику принимаем за отвержение нас самих.

Личные отношения помогают поддерживать здоровую эмоциональную дистанцию и делают вас счастливее. Отслеживая ежедневные эмоциональные колебания людей, социологи обнаружили, что работающие люди наиболее счастливы и испытывают меньше стресса в выходные дни. Ничего революционного в этом нет. Но! То же самое относится и к безработным. Оказалось, счастливыми нас делает не просто свободное время. Важно, чтобы наше свободное время совпадало со свободным временем друзей. Иными словами, нас делает счастливыми возможность проводить время с друзьями. «Эта социальная сеть: вы есть друг у друга, они – для вас, а вы – для них... Это невероятно драгоценный ресурс», – объясняет Кристина Маслах, один из ведущих исследователей феномена выгорания.

Хватит переоценивать свою важность

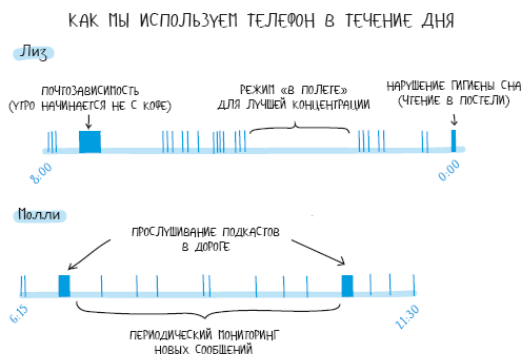
Случалось ли вам заболеть, а после выхода на работу с удивлением обнаружить, что в ваше отсутствие там не произошло ничего катастрофического? Конечно, приятно быть незаменимым, но коллеги почти практически в любом случае отлично справятся и без вас в течение нескольких часов (или дней). Невозможно переделать всю работу, а это значит, что нет и идеального времени, чтобы отправиться в отпуск или домой на целый день. Увы, слишком многие из нас согласны с утверждением: «В мое отсутствие никто не может выполнить мою работу».



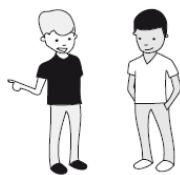
Я НЕ МОГУ УЙТИ В ОТПУСК!
БЕЗ МЕНЯ ВСЕ РАЗВАЛИТСЯ!

Поменьше думайте о своей собственной важности и больше – о важности тех, кто вас окружает. Сопереживание придает нам устойчивости: оно связано с центрами удовольствия в нашем мозге, улучшает наш иммунитет и снижает уровень стресса. Один из способов выразить сопереживание – спросить коллегу: «Что ты задумал и как я могу помочь?» Конечно, если вы будете постоянно ставить чьи-то потребности выше своих, вы, в конечном итоге, будете полны обиды и совершенно истощены. Убедитесь, что вы знаете свои эмоциональные границы, чтобы не устать от бесконечного сопереживания.

Разлюбите телефон



«Люди обезумели: строчат в “Твиттер” как из пулемета, общаются друг с другом, не отходя от компьютера. И все в таком духе. Я пребываю в поисках тишины и покоя», – посетовал покойный Морис Сендак, автор книги «Там, где живут чудовища». Мы все могли бы перестать «строчить, как из пулемета», однако слишком многие из нас находятся в зависимости от постоянного потока уведомлений, вгоняющих нас в стресс. Человек, в среднем, заглядывает в смартфон в два раза чаще, чем ему кажется. Мы настолько зависимы от телефона, что девять из десяти человек испытывают фантомные вибрации (вы чувствуете, как ваш телефон вибрирует в кармане... и через секунду понимаете, что его там даже нет).



В КОМНАТЕ ДЛЯ МЕДИТАЦИИ ПРЕКРАСНО ЛОВИТ ИНТЕРНЕТ

Хотите больше энергии – ограничьте использование почты, зависание в соцсетях и мессенджерах. Отвлекает каждое уведомление (от кого оно? что там написано?), а постоянные скачки внимания на телефон и обратно могут лишить концентрации и сил.



МОЛЛИ: Я стараюсь не проверять электронную почту после обеда, в противном случае работа мне потом снится, и это беспокойные сны. Когда мне действительно нужно сконцентрироваться, я переключаю свой телефон в режим полета. Я также люблю писать в самолетах и поездах, где нет Wi-Fi, а значит, нет никаких отвлекающих факторов!

Вот что поможет вам установить свои цифровые границы

✓ **Открывая письмо, отвечайте сразу.** Раньше Лиз утром читала все свои электронные письма, помечая их непрочитанными, чтобы ответить на них позже, тем самым оставляя время на другую работу. Таким образом, она все утро думала о неотвеченных электронных письмах и это мешало ей сосредоточиться.

✓ **Будучи лидером – подавайте пример.** Когда у телесценариста и продюсера Шонды Раймс появились дети, она поменяла подпись в своей рабочей почте: «Обратите внимание: я не отвечаю на рабочую почту после 19:00 и по выходным. ЕСЛИ Я ТВОЙ БОСС, ВСЕ, ЧТО Я МОГУ СКАЗАТЬ, – ОТЛОЖИ СВОЙ ТЕЛЕФОН».

А Дэн Калиста, генеральный директор консалтинговой компании Vynamic (девиз которой «Жизнь коротка. Работай здорово»), создал корпоративную политику в области электронной переписки под названием «zzzMail». Сотрудники компании не могут отправлять друг другу электронные письма в будние дни после десяти вечера, в выходные или праздничные дни.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.